

川 浪 幸 倫 ・ 向 摯 著

『マーケティング戦略システム』

6-406頁 昭和45年1月 中央経済社発行

I は し が き

技術革新・流通革命・国際化などにより、激動しつつある産業社会の中であって、変化する環境に適応し、さらに、その変化を成長の機会として捕捉するために、現代企業は不断に自ら革新の担い手となって、新製品の開発とその商品化や新市場の開拓を推進し、それにとともに、経営構造の根本的変革を行なっていかなければならない状況におかれている。それは、じつに、革新的な全社の経営戦略の展開を不可欠ならしめる状況を意味しているのである。最近、アンソフの『企業戦略論』¹⁾や占部都美博士著『戦略的経営計画論』などが相ついで発刊されたのも、そのような経営戦略の立案と実施が経営管理論の中心問題の一つとして意識されてきた結果にはかならない。そして、さらに、今回、川浪・向両氏の手により、ここに取り上げる『マーケティング戦略システム』なる著書が発刊されたことは、これまでの経営戦略論の研究に、新しい視点と体系化を加えたものとして、高く評価されるべきであると思われる。とくに、書名からわかるように、経営戦略をマーケティング戦略として扱え、さらに、それらを戦略システムとして全体的な関連の下に、総合的に展開しようとした意図は特筆する価値がある。また、著者である両氏は、日本生産性本部のコンサルタントとして、実務指導にもあたっておられ、たんなる学究の理論的研究をこえて、論述はきわめて具体的かつ詳細であり、そのまま現実の実務改善に役立つように書かれている。

もちろん、部分的には、従来、すでに経営戦略論、長期経営計画論、マーケティング・マネジメントなどとして周知の所論がそのまま取り入れられており、必ずしも両氏の独創とばかりいえない部分もあるが、要点はそれらを取り入れて全体として一つの新しい戦略体系を樹立した点にあるのである。この点を念頭におきながら、つぎに両氏の所論を概観して見よう。

II マーケティングの意義

今日のマーケティングは、古い販売管理やたんなる科学的販売法などのように、いかにして販売するかだ

けを研究するのではなくて、企業全体の諸活動を市場へと指向させる管理、あるいは、企業全体の諸活動を消費者へと指向させる管理であり、今日のマーケティングは、ほとんど、経営管理全体をおおいつくすほどに広範なものである。今日、トータル・マーケティングなる言葉が多く用いられるのも、このゆえである。

この点を著者たちは、「マーケティングとは、一言でいうならば、企業の対市場適応行動の全体系である。」²⁾と述べ、さらに、ケリーとレイザーのつぎの言明を引用している³⁾。「マネジリアル・マーケティングとは、明確に規定された企業目的達成のために、マーケティング諸要因を企画し、組織し、実施し、統制することを意味する。それはマーケティング問題解決に対して、創造的経営者のリーダーシップと効率的経営管理の適用によって性格づけられる。

また経営者の意思決定における消費者志向は、マネジリアル・マーケティング概念の基礎である。この志向の下では、市場調査問題は機能的問題としてよりは、むしろ、顧客問題として評価することであり、マーケティングと経営機能との相互関係を重視する。この概念が十分受け入れられる場合、マーケティング活動は経営活動の全体を計画する基礎となる。

企業経営の基本戦略は、市場の必要、影響力、機会を基準に考案され、達成される。マーケティングは経営活動の原理であり、企業の生きる途となっている。」

III マーケティング体系

前項で述べたようなマーケティング機能を展開する全体系として、著者たちは、第1図⁴⁾のごときマーケティング体系を設定している。ここに見られるように、左側の経営目的から基本方針、経営目標、長期経営計画、短期経営計画を経て、経営統制と経営監査にいたる系列は、じつに、経営管理過程そのものであり、しかも、経営目標の中ではマーケティング目標が、長期経営構造計画の中ではマーケティング戦略中の市場標的や製品系列が、中心的役割を果たしているのである。

本書では、マーケティング体系を、このように経営管理過程との相互関連の上に立って把握し、以下、ほ

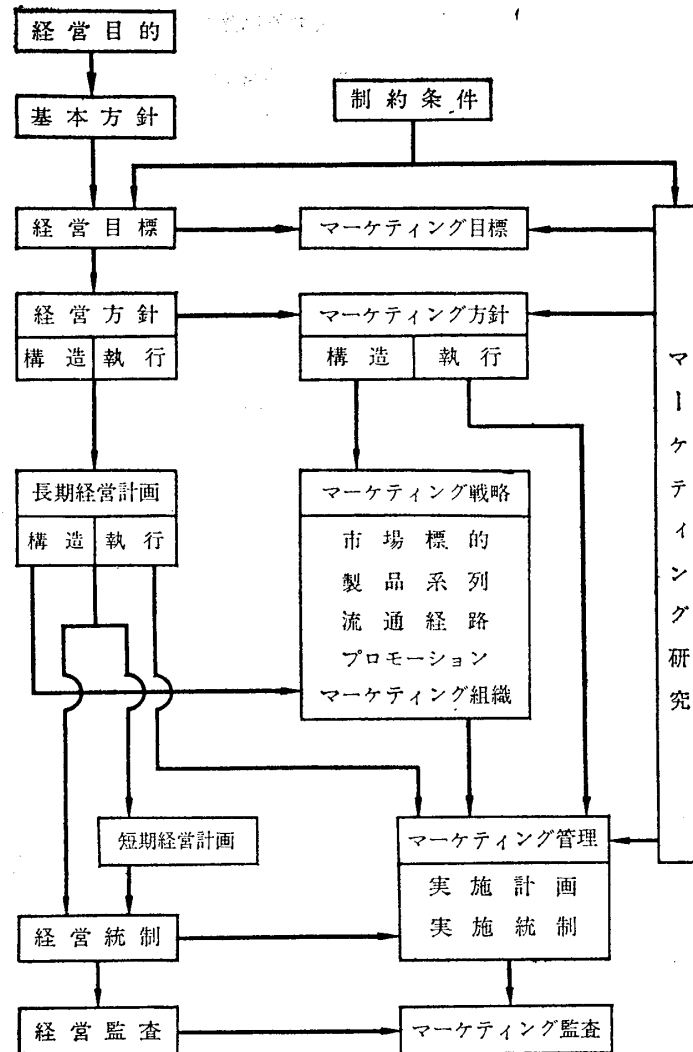
1) 『流通経済論集』, Vol. 2, No. 2, 1967, 9月, 拙稿, 書評 H. I. アンソフ『経営戦略論』参照。

2) 川浪幸倫・向摯著『マーケティング戦略システム』, 19頁。

3) 前掲書, 21頁。

4) 前掲書, 22頁。

第1図 マーケティング体系



はこの体系の流れに沿って論述を進めている。

IV マーケティング戦略

まず、経営戦略を「外部環境の変化に適応するための経営構造変革の具体系計画である」として捉え、さらに、マーケティング戦略を、「マーケティング戦略とは、市場適応のためのマーケティング構造変革についての創造的企画と決定である。」と定義している⁵⁾。そして、マーケティング戦略の特性として、①起こりうる事態に対する情報の不足による不確実性をともなうものであること。②諸種の手段・方策を統合的に利用するものであること。③戦略創出の権限は下部に委譲する必要がある、経営組織の中で、上下左右のコミュニケーション・システムが確立されていなければ、よい戦略の立案と決定は行なえない、という点をあげ

ている。

さらに、マーケティング戦略の構成要素として、つぎのようなものをあげている。

① policy の樹立

- (イ) マーケティング目標の設定
- (ロ) マーケティング方針の樹立

② target の設定

- (イ) 市場標的の決定

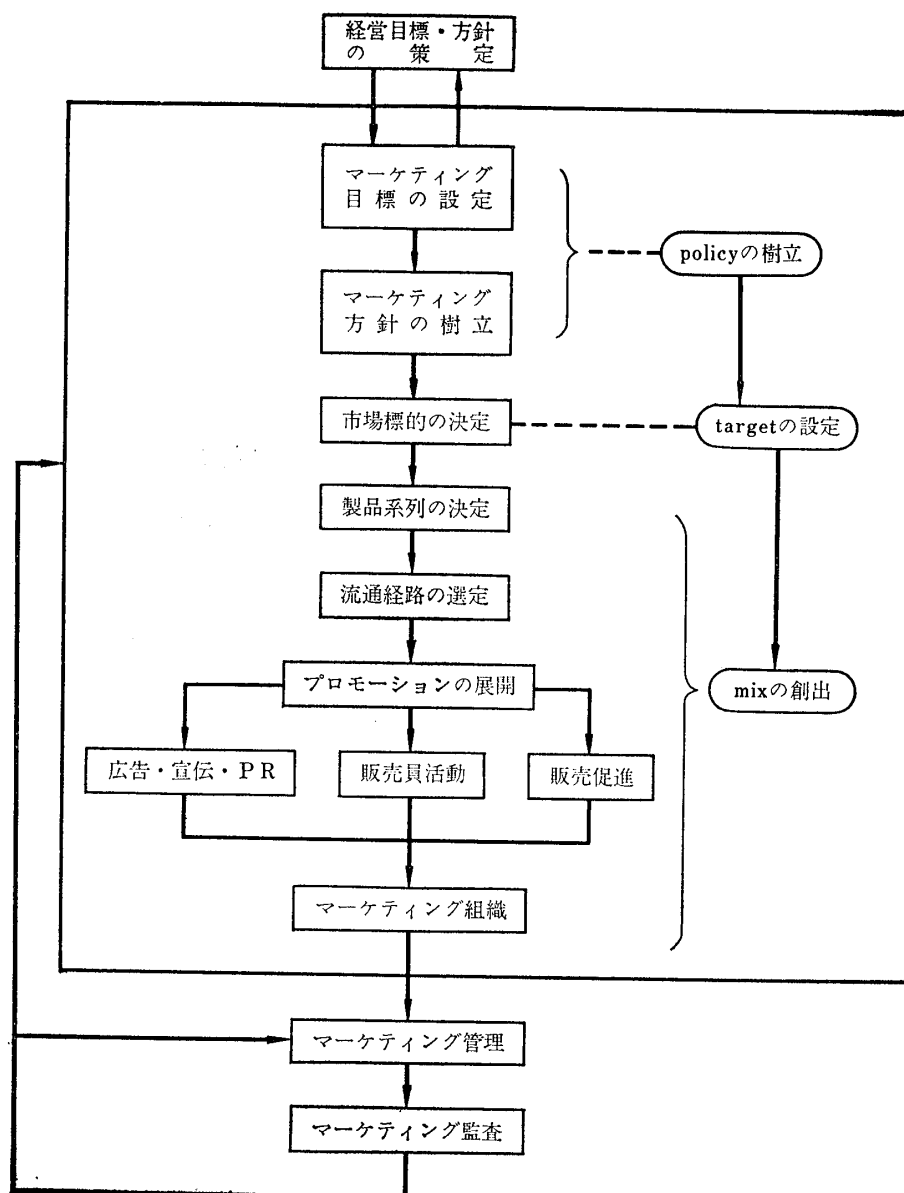
③ mix の創出

- (イ) 製品系列の決定 (プロダクト・ミックス)
- (ロ) 流通経路の選定 (チャネル・ミックス)
- (ハ) プロモーションの展開 (プロモーション・ミックス)
 - a 販売員活動 (人的販売ミックス)
 - b 広告・宣伝・PR (広告ミックス)
 - c 販売促進 (販売促進ミックス)

(ニ) マーケティング組織の編成

5) 前掲書、75頁。

第2図 マーケティング戦略の構成と展開プロセス



また、このような構成要素の展開プロセスとして、第2図をあげている⁶⁾。

とくに、マーケティング目標としては、ウェスチングハウス社の例として、①製品系列、②製品の品質、③価格、④販売量、⑤市場地位、⑥利益、⑦流通経路、⑧市場標的などをあげた後で、著者たち自身の見解として、

- ① 目標利益
- ② 市場占有率
- ③ 売上高または販売量

④ 品質水準

⑤ 価格

⑥ 製品構成（品目、品種）

新製品開発目標を含む

⑦ 流通経路

⑧ プロモーション（販売員活動、広告・宣伝、PR、販売促進）——顧客および経路へどのような手段で働きかけるか、その量や質、投入費用について目標が設定されることになる。

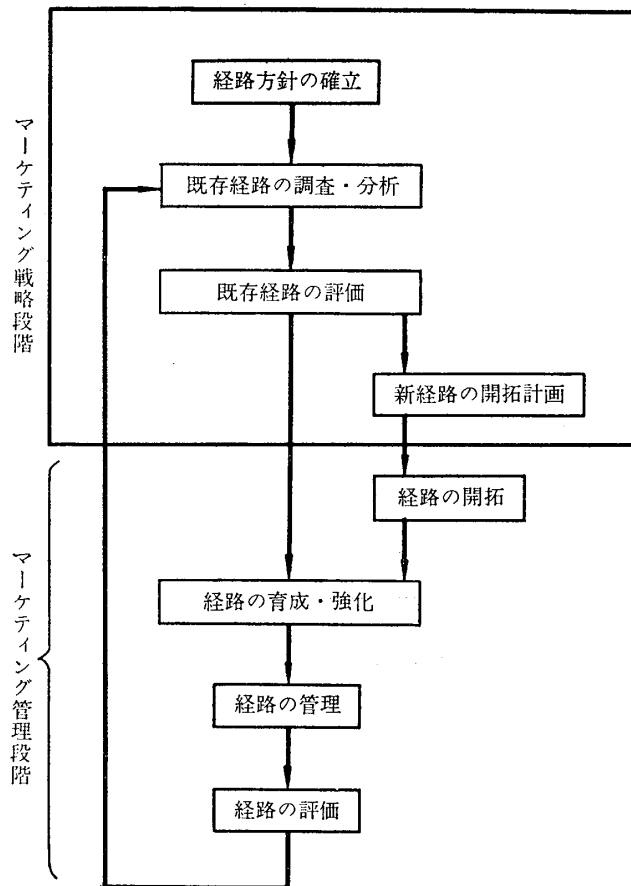
⑨ 企業イメージ

などの諸目標をあげている。

この中で、とくに、⑥の製品構成の中に、新製品開

6) 前掲書、78頁。

第3図 販売経路形成のプロセス



発目標をかかげていることは、注目に値する。これは、第5章製品系列の決定において、新製品の開発および製品の廃棄を詳細に論じていることと対応するものであり、マーケティング戦略において、新製品導入戦略、あるいは製品廃棄戦略が重要な意義を持っていることを物語っている⁷⁾。

V マーケティング研究

つぎに、さきの第1図における右端のマーケティング研究について論じている。本書で著者たちは、マーケティング研究をマーケティング・リサーチ (marketing research) の訳として用いているのであるが、その意味するところは、歴史的発展段階に応じ、つぎのように変遷してきているとしている⁸⁾。

第1期：広告の方法に関する研究から始め、「市場分析」をもって「マーケティング・リサーチ」とした時期。

第2期：「市場実態調査」を重視した時期。

7) 新製品導入戦略については、早稲田大学大学院商学研究科発行、『商経論集』、No. 14、昭和43年1月、拙稿「新製品導入戦略」参照。

8) 前掲書、93頁、「マーケティングの概念」参照。

第3期：「マーケティング・リサーチ」を「市場観測」または「市場研究」と称して、一般経済界の景気変動と私企業との関連を研究するものとした時期。

第4期：「マーケティング・リサーチ」が販売管理に全面的に利用されるにいたった時期。

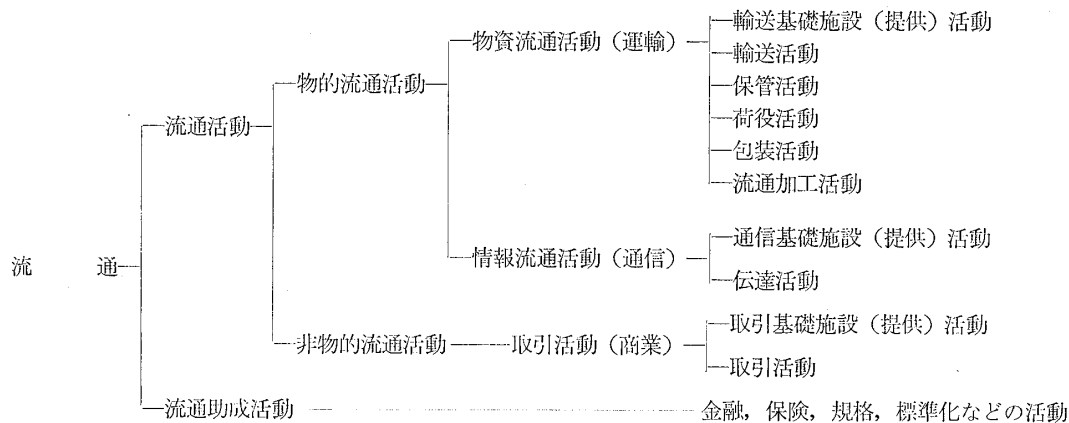
第5期：「マーケティング・リサーチ」がマーケティング活動全般の問題について活用される時期。

そして、現代のマーケティング・リサーチは、いうまでもなく、第5期に属するものであるとし、さらに、現在でもその概念や内容はたえまなく進展をみせており、論者の見解にもかなりの差異が認められる、としている。そこで、著者たちは、あえて、マーケティング・リサーチを「マーケティング研究」と呼び、つぎのように定義している⁹⁾。

「マーケティング研究は、マーケティング戦略の策定ならびにマーケティング管理の展開のために、マーケティング問題に関する情報を収集、記録、分析して、

9) 前掲書、94頁。

第4図 「流通」概念



出所 統計審議会資料より。

正確な判断，予測を可能にし，もって企業の適切な意思決定に貢献するものである。」

そして，市場標的を設定するための市場の性質や構造に関する情報の収集，記録，分析，および，マーケティング・ミックス（製品，販売経路，プロモーションの各ミックス）に関する情報の収集，記録，分析などが，マーケティング研究の活動分野としてあげられている。

さらに，このようなマーケティング研究にもとづき，実際に市場標的（その企業の進入すべき市場分野）を選定するプロセスや，マーケティング・ミックスを創出し，決定するプロセスについて，詳細な解説が行なわれているが，紙数も残り少なくなったので，その詳細は省略して，つぎに流通経路の選定についてだけ簡単に見ていくことにする。

VI 流通経路の選定

まず，チャネルの概念には流通機構と販売経路の二つが含まれるとし，この二つをつぎのようなものとして把握している¹⁰⁾。

①流通機構とは，商品の社会的流通のメカニズムであって，一企業の立場では統制不可能な環境的要因である。

②販売経路とは，流通機構の中から自社商品の流通経路として選定した販売業者の結合であって，これは企業にとって統制可能なマーケティング手段である。

そして，販売経路の基本形態としてつぎのような各種の形態を取り上げて，それぞれの特性を検討したうえで第3図のような販売経路形成のプロセスを提示している¹¹⁾。

(1)消費財の経路

- ①生産者→消費者
- ②生産者→小売店→消費者
- ③生産者→卸売業者→小売店→消費者
- ④生産者→直属代理店またはブローカー→消費者

(2)生産財の経路

- ①生産者→需要者
- ②生産者→卸売業者→需要者
- ③生産者→直属代理店または販売代理店→需要者

なお，流通経路の選定のもう一つの問題点として，物的流通経路の設定プロセスと流通コスト低減の問題が取り上げられている。その中に，「流通」概念が統計審議会資料により提示されているので，第4図に示しておく¹²⁾。

VII 結 び

現代企業は激動する社会経済的環境の中で，変化する環境に適応し，さらには，変化を機会として，成長し発展していかなければならない。そのような企業行動に原理的指針を提供することが現在の動態的経営管理論の中心課題となっている。そして，そのような環境適応行動の中心は対市場適応行動であり，経営管理論の中心はマーケティングであるといつてよい。本書は，そのようなマーケティングを戦略システムとして，総合的かつ体系的に論述したものであり，一読に値する好著であると思われる。

(吉田 準三)

10) 前掲書，203頁。

11) 前掲書，220頁。

12) 前掲書，241頁。